慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	組織の盛衰と環境適応障害要因に関する考察
Sub Title	Some reflections on constraints on organizational adaptations
Author	三橋, 平(Mitsuhashi, Hitoshi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.111- 119
JaLC DOI	
Abstract	本稿では, 組織の盛者必衰が理であることを説明するには, 人間の性(さが)とも言える本質的特徴と, 人間社会における関係性のルールを用い, 組織の環境変化に対する不適応を説明する必要があることを説く。そして, そのための具体的なアプローチを提示する。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0111

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第２号
2015 年 6 月

2015年２月22日掲載承認

組織の盛衰と環境適応障害要因に関する考察

三　橋　　平

＜要　　約＞
本稿では，組織の盛者必衰が理であることを説明するには，人間の性（さが）とも言える本質的特徴と，人間社会における関係性のルールを用い，組織の環境変化に対する不適応を説明する必要があることを説く。そして，そのための具体的なアプローチを提示する。

＜キーワード＞
組織の盛衰，環境適応，適応障害，社会・認知的要因

イントロダクション

１位，三井物産，２位，全日本空輸，３位，JR 東海，４位，JR 東日本，５位，伊藤忠商事，６位，日本航空，７位，東京海上，８位，三菱銀行，９位，富士銀行，10位，三菱商事。これは，1990年春，バブル経済末期の頃の大学生が就職したい企業アンケートの結果である（日経産業新聞2000年12月26日）。2000年における同ランキングでは，男子上位が，ソニー，NTT ドコモ，東京海上火災保険，東京三菱銀行，トヨタ自動車，女子上位が，ソニー，日本放送協会，ベネッセコーポレーション，サントリー，全日本空輸，となっている（日経産業新聞2000年12月26日）。さらに，2014年のアンケートでは，男子文系の上位が，住友商事，三菱商事，伊藤忠商事，三菱東京 UFJ 銀行，丸紅，男子理系の上位が，日立製作所，東芝，三菱商事，JR 東日本，NTT データとなっている。一方，女子文系上位は，東京海上日動火災保険，三菱東京 UFJ 銀行，三菱 UFJ 信託銀行，住友商事，伊藤忠商事，女子理系上位は，ロッテグループ，サントリーグループ，資生堂，明治グループ，花王，となっている（日本経済新聞2014年１月30日）。1990年の調査以降，調査実施主体，調査方法，また集計方法にも変更が行われているため３時点での単純比較は不可能だが，それでも学生からの就職人気を集められる企業に大きな変化があることを示すには十分なデータと言える。企業にとって資源調達は重要課題の１つであり，人材を貴重資源と考えれば，

本ランキングも企業活力の一側面を表わすと言える。また，この推移から，かつて力のあった企業が必ずしも永続的にその力を持続するのではなく，既存企業の衰退と新しい企業による入れ替わりの発生が読み取れる。

経営学分野では，何が企業の成功をもたらすのか，に加え，その成功が持続される理由，多くの場合持続されない理由について分析が行われてきた。例えば，資源ベース論やダイナミック・ケイパビリティ論は，前者の問いに対する解を提示している。一方の後者の問いは，成功の後に続く失敗や衰退，成功の瞬時性，もしくは，失敗や衰退の回避不可能性に着目し，このパターンの発生原因，発生を抑制する要因に関する議論を深めてきた。ある研究では，経営者の傾注パターンに注目し，企業が環境変化に対するセンシングに多くの投資を行うことが企業の盛衰を決めると考えている（D'Aveni & MacMillan, 1990）。また，成功企業ほど，既存ルーティーンに対して固執し，これが環境への非適応を発生させ，衰退の原因となっていることも知られている（Audia, Locke, & Smith, 2000）。さらに，テクノロジー分野で主導権を握る企業は，往々にして，新興技術を持つ企業によって淘汰されることも明らかになっている（Christensen & Bower, 1996）。市場規模が小さく，かつ，既存顧客が大きな関心を寄せないプリミティブなテクノロジーが開発されたとしよう。この時，関連したテクノロジー分野で主導権を握る企業は特段の反応や関心を示さない。その新しい技術の完成度が低く，かつ，既存顧客のニーズは，主導権を握る企業のテクノロジーで既に対応しているためである。傾注を向けない新しい技術が発展し，技術，コストの面で既存テクノロジーを凌駕すると，市場侵食が起こり，市場内での主導権が奪われ，その結果，成長の失速，企業の存続に危機が訪れる。

企業の栄枯盛衰には，企業社会からも高い関心が寄せられている。例えば，1983年の日経ビジネス誌「会社の寿命」では，売上高や総資産額から日本企業上位100社を特定し，この上位100社に滞留できる期間が約30年である，という30年説を提唱した。その後の株式の時価総額基準を用いた2013年の調査では，上位100社の平均滞留年数は18年となり，短命化の発生を指摘している。また，1985年の日経ビジネス誌の調べでは，社員の平均年齢30歳以上，本業比率70％以上は老衰警報であり，この基準に該当する企業は衰退期に入りつつあるという警鐘を鳴らしている点も興味深い。当時のデータから，富士通，日本ビクター，本田技研工業，シャープ，TDK, 日本電装，伊藤ハム，鈴木自動車工業，リコー，鐘紡が将来性のある企業と評されたが，2015年現在，既に消失してしまった企業も含まれている点も，組織の盛衰を示すエビデンスとして興味深い。

組織の盛衰，盛者必衰の理に対しては内外の研究者以外からも高い関心が持たれており，経営学の主要テーマの１つであると言っても差し支えないだろう。上記の理論自体も盛衰を説明しているが，盛衰が「理」であるという点については，議論をさらに深める必要がある。「理」であるとは，地理的にも，時代的にも，同じパターンが繰り返し発生し，組織運営に関わる多くの人間は，何らかの形でそのパターンの存在を知り得ていたからであろう。それにも拘らず，盛衰が発生するという事実を踏まえると，盛衰が「理」にある点に着目し，「理」をもたらす人間の性（さが）や，人間や組織などの社会的主体間に存在する関係性，ルールによって，盛衰を説明できないだろうか。すなわち，人間が人間である以上は盛衰（少なくとも衰退）が起こるのは宿命

である，という前提から議論を始めてはどうだろうか。

本研究では，なぜ組織の盛衰は発生するのか，なぜ盛衰は理として人間社会に存在するのか，を研究質問とし，この切り口から議論を行う妥当性について検討を加えたい。そして，盛衰パターンが理であることは，人間，もしくは，人間社会が持つ認知・社会的制約の存在によって説明できることを示していく。本稿では，次のように議論を進めていく。まず，企業が合理的に環境適応すれば持続的に成長できるが，現実的には不可能な理由として，認知・社会的制約の存在を説く。そして，この帰結自体は回避できないが，短期的には合理的な環境適応は可能であり，帰結発生や淘汰のタイミングを先延ばしにすることで，組織の持続的成長期間を延ばせることを議論していく。

議論の前提と合理的な環境適応

本節では，議論を進める上での留意点について言及する。本稿のテーマ，組織の盛衰の定義はかなり漠然としているため，学問的議論が可能か，理論上の厳密な概念たりえるかは甚だあやしい。例えば，成長する前に淘汰される企業も存在するため，盛衰という概念自体が既にサンプル・セレクション・バイアスの問題を内包している。また，盛衰を考える上では時間軸の設定も重要となる。衰退前の成長がどの程度持続していると盛衰とみなせるか，理論的根拠がない。さらに，Ｖ字回復のように，盛衰後に急成長が続いた場合，急成長前の成長と衰退は，ここで議論すべき対象に含めるべきなのか。そして，成長とは産業平均よりも高い売上高なのか，創業時やある一時点と比較しての売上高の伸びなのか，それとも，売上高ではなく，営業利益を用いるべきなのか。これらの多くの疑問がつきまとうため，概念としては成立できても，実証的な定義から考えると曖昧性は否定できない。衰退についても，何をもって衰退とするのが妥当か。企業の倒産や消失はその選択肢の１つではあるが，公開データが多い上場企業の倒産件数，消失件数は低い頻度でしか発生しない。そのため，独立変数の偏差に対して，衰退という従属変数の偏差が極端に小さくなる危険性がある。

本稿では，盛衰は企業規模，サイズに関する変化とする。サイズは，企業で言えば資産，労働組合やボランティア組織で言えば，人数でとらえることができ，定義の一般性を高くすることができる。例えば，パフォーマンスで盛衰を考えた場合には，売上，利益，ROA など，様々な経営指標の内，どれを用いることが望ましいのか，という問題に加え，ボランティア組織のパフォーマンスをどのように測定するのか，という問題も発生する。もちろん，サイズが万全の指標とはなりえない。企業によっては買収先のコスト削減で得た資金による更なる買収を繰り返すことで，バランス・シート上のサイズを不自然に大きくする場合もあるだろう。したがって，盛衰をサイズの変化と考えるメリットもあるが，限界も存在する点に留意すべきである。また，衰退とは，前年比でのサイズ減少がある一定期間以上発生することを意味するが，この一定期間は，理論的には定義せず，実証的に，探索的に求めていくべきものであろう。

本研究での以下の議論は，引き算の発想で進めていく。まず，組織による合理的な環境適応が

存在すると仮定を置く。合理的な環境適応には，以下の３条件が必要となる。①環境内のあらゆる機会と脅威，および，組織内のあらゆる問題点をマネージャー（経営陣）は感知・理解している，②これらに対して最適化された短期的，長期的施策を構築できる，③決定した内容を迅速に実施することができる。これらの傾注，意思決定，資源移転の３条件が満たされる時，企業は合理的な環境適応を行ったと考え，そして，３条件が継続すると持続的成長が発生する。この仮定の妥当性は，ダイナミック・ケイパビリティの議論が想定する，sensing >> seizing（有形・無形資産に対する不可逆的な投資）>> reconfiguration（組織の資産や能力の再構築），にある。ダイナミック・ケイパビリティのプロセスは資源や能力に着目している点で厳密的で，かなり具体的であるが，本稿では，企業だけに分析の対象を絞りたくないため，やや粗い概念によって描写できるプロセスを想定したい。

合理的な環境適応が行われる限り，組織は成長を続け，少なくとも淘汰，消失は発生しない。衰退の発生は，合理的な環境適応が何らかの理由で発生しなかった，もしくは，合理的な環境適応に対して制約要因が存在したためと考える。ある要因によって引き算が行われ，これが不適応と消滅をもたらすと考えれば，下の議論では，①～③，各プロセスの不全をもたらす抑制要因を見つければよいことになる。ただし，この議論自体の妥当性を証明することは難しいため前提とする。

合理的なダイナミズムとその限定的な説明力

組織ダイナミズムに関する理論には，上記の合理的適応プロセスを説くものがあり，例えば，学習理論やパフォーマンス・フィードバック理論がこれにあたる。後者によれば，企業は社会的，歴史的希求水準を持ち，希求水準を新たな行動やリスク・テーキング行動を行う基準点として用いる。社会的希求水準は，業界平均に対する自社のパフォーマンスによって定義され，歴史的希求水準は，過去の自社パフォーマンスに対する相対的な現在のパフォーマンスによって定義される。この希求水準よりも，実際のパフォーマンスが高い時，マネージャーは「満足」し，現在の行動パターンを繰り返す。一方，実際のパフォーマンスが水準よりも低い時，問題探索による現状打破，変化をもたらす意思決定が行われる。問題探索は，希求水準よりも実際のパフォーマンスが上回るまで継続される。したがって，希求水準未達は問題探索につながり，探索は問題解決まで継続される。満足解が見つかるまで模索されるため，衰退は，企業が有効な解決策を見つけることができない場合に発生する（ただし，有効な解決策が見つかるまでのデュレーションを説明するものではない）。解決策を迅速に発見できる企業は成長期間が長く，それができない企業や，解決策の有効性がすぐに失われる時，衰退が発生する。

この理論に立脚すると組織の合理的側面が浮かび上がるが，理論には幾つかの問題が存在する。第１に，この理論では，組織の変革は脅威に対する反応であり，機会に対する意図的な取り組みではない，と考える。脅威と機会という２つの概念が対峙する図式が採用されていない。

第２に，組織変革に伴うライアビリティを無視している。先行研究によれば，組織の変革は，

リセットによる負の効果（resetting the clock）をもたらす（Amburgey, Kelly, & Barnett, 1993）。この負の効果は，新興企業の高い被淘汰率から考えると分かりやすい。新興企業は，新しいルーティンや能力を構築するコスト，企業内での分業体制を築くコスト，自社のアイデンティティを確立し，顧客に対して高い訴求力を築くコスト，取引先などの他の企業と新たな関係性を築くコスト，雇用保険などのさまざまな行政的手続きを行うコスト，これらの創業と操業開始のためのコストを負担する必要があり，一方で，同業の既存企業はこれらを負担する必要がない。このコスト負担が，新興企業の淘汰率を高める。リセットによる負の効果とは，組織変革に伴う新しい組織構造，戦略，ポジショニング，ルーティーンの誕生がもたらすコストである。もちろん，このコストは新興企業が負担するコストに比べると少ないが，それに近いコストを伴う場合がある。変革は一時的に淘汰率を高め，特に，スラック資源の不足時に高まる。パフォーマンス・フィードバック理論では，変革に伴うコストとリセットによる負の効果を無視している。

第３の問題点は，レッド・クィーン効果と関連する。レッド・クィーン効果によれば，競合関係にある２社が，互いの存在を自らの希求水準として用いる時，ある企業の業績がもう一方の企業の業績を上回ると，後者の企業は，問題探索を始め，希求水準である前者の業績を上回るまで探索が続く。先行研究では，このプロセスにおける変革タイプを，深耕（exploitation）と開拓（exploration）に区分し，共進化との関係を分析している（Barnett & Pontikes, 2008）。レッドクィーンは，現在企業が置かれたコンテクストに適した変革，深耕をもたらす。しかし，深耕の繰り返しは，経営陣は，現在のコンテクストに適した変革を起こす能力を得たという考えだけでなく，「いかなる変革をも起こす能力を得た」と過信をももたらす。この過信は組織を開拓へと走らせるが，有効な開拓に必要な新しいコンテクストに適した能力自体は有していないため，開拓の失敗が発生する。特に，より近年の開拓経験が経営陣の過信形成に大きな影響を与えている。彼らの研究では，深耕はリセットによる負の効果を発生させないが，開拓による負の効果は発生する，という前提に立っており，深耕と開拓，両者のバランスを説く二刀流の考えとは親和性がないのは，開拓と深耕の２分法がやや粗いためかもしれない。この発見は，パフォーマンス・フィードバックが前提とする合理的適応が，時間とともに複数回発生すると，より開拓が発生し，リセットによる負の効果が高くなるという知見を与えている。

第４に，パフォーマンス指標は複数存在する（Audia & Brion, 2007）。経営陣は，数ある経営指標の中から，自らにとって有利なもの，自らが経営する企業の見栄えがよくなるような経営指標を好んで用い，希求水準として用いる。さらに，どのような他社を自らの比較対象，参照点とするか，も恣意的，政治的であることが知られている（Porac, Wade, & Pollock, 1999）。そのため，参照点を基準として行動の発生を考えるにしても，この参照点自体が客観的，絶対的な基準として存在しえないことになる。

合理的な適応を説明するパフォーマンス・アスピレーション理論ではあるが，適応プロセスを改めて考えると，いくつかの前提や適応を困難にさせる障害が存在し，これらを考慮しない限り，現実的な適応行動を説明する理論への精緻化が難しいように思われる。

環境適応障害をもたらす社会・認知的要因

これまでの議論を踏まえ，本節では，合理的な環境適応に制約を与える要因，特に，社会・認知的要因とは何か，を考えていく。まず，認知的要因として，限定的な認知的能力を挙げたい。注意が必要なのは，限定合理性の議論と，限定的な認知的能力の議論を混同すべきでない点である。前者は，認知的制約下でもマネージャーは，最も高い効用をもたらす選択肢を想起し選択する，satisficing の原則を説いている。未来予測が困難であるため，現実に選択された選択肢が最適ものではない確率は高いが，それでも最も打算的に，最もよさそうなものを何のバイアスや思い込みもなく選択できるのが，限定合理的マネージャーである。

一方，後者の限定的な認知能力が示唆するのは，認知の節約家として，より単純解を好み，ヒューリスティックやスキームを多用するマネージャー像である。問題の単純化に積極的で，意思決定プロセスに過度な認知的負担やコストが掛からない方法を用いる。限定合理性の話とは異なり，自らの認知資源節約のために，マネージャーは意図的に客観的世界を歪め，その中で意思決定を行うと考える。

認知の節約家であるマネージャーは，あらゆるものを対象として傾注を向けない。これは，傾注自体の認知的コストが高いため，マネージャーは外部環境のごく限られた部分のみに対し傾注を与える。特定領域からのシグナルは傾注対象となり，インプットとして環境認知に用いられるが，それ以外のシグナルは放棄される。傾注の方向性は，既得した専門的知識に依拠する。これは，外部環境からのシグナルは，既存の知識体系と関連づけて理解されるためである。そのため，知識体系，専門知識，バックグラウンドが多様な経営陣であれば，特定領域に対して傾注が偏重せず，より多様なシグナルを感知，理解でき，環境適応の基盤となる。逆に，バックグラウンドが均一化した場合には不適応が発生する。これを盛衰と関連付けて考えると，まず何らかの理由で組織が成長すると経営トップはパワーを保持する。そこで，経営トップは経営陣の人選に介入してくる。以下で議論するように，この人選には同類志向性が働くため，よりバックグラウンドの類似した者からなる経営陣が形成され，傾注パターンが同質化する，その結果，環境変化に対する感度が鈍化し，衰退が発生すると考えられる。

社会的要因も組織の盛者必衰に関係するだろう。組織の紐帯形成には，繰り返し紐帯，優先的選択（ネットワーク上の中心的アクターは，さらに新たな紐帯を構築する確率が高い），閉じられた三角形（共通のアクターとつながっているアクター間には新たな紐帯が発生する確率が高い），という３パターンがある。繰り返し紐帯は，一度２者間に紐帯が生まれると，将来的にも，その２者間に紐帯が生まれる傾向があることを意味する。粘着性の高い紐帯形成は，組織間の暗黙知移転，タイムリーな相互間サポート，契約書を取り交わす必要性の低減，新しい信頼のあるパートナー探索の費用削減，につながる。紐帯形成の繰り返しは取引費用を削減し，模倣困難性の高い重厚な組織間関係やネットワーク構築を可能とする。したがって，現在のネットワークに埋め込まれることは，一定程度，組織の成長に寄与する。その一方で，繰り返しの紐帯はネットワーク上に出

現した新しい資源，知識へのアクセスに対して制約を与える。紐帯で結ばれた２つの組織の進化が，紐帯外の外部環境の進化と常にシンクロナイズされていれば問題はないが，変化は外部環境でランダムに発生しており，シンクロナイゼーションは極めて困難である。同一の取引相手や提携相手との関係を長期的に維持すると，環境変化に取り残される。また，長期的関係の継続は，他組織から得られる非重複な知識や資源へのアクセスをも閉ざしてしまう。たとえば，パートナーから得られる新しい知識や経験に基づいた知見は，紐帯が繰り返された回数によって減少してくる。繰り返しの紐帯形成はネットワーク・ダイナミズムの１つのパターンであり，組織成長に一定程度寄与するが，環境内で発生する新しい変化への対応を困難とし，また，他組織から得られる知識・知見の重複化をもたらし，組織の環境適応不全と衰退へとつながっている。

このような因果関係の可能性は，先行研究でも示唆されている（McDonald & Westphal, 2003）。彼らの研究によれば，経営者は外部取締役や旧知の他社の経営者にアドバイスを求めるが，特に，自らの立場や施策に好意的なアドバイスをくれる相手を好むという。この傾向は，取締役会からのプレッシャーが高い時，業績に対するプレッシャーが高い時に強くなる。しかし，そもそも経営者にとってアドバイスが意味を持つのは気が付かなかった点や，自身が持ち合わせていない分野の知識を供与してくれる時である。このようなアドバイスは，上記のプレッシャーが高い時こそ重要と思われるが，現実には，同類志向性が高まり，好意的な者からのアドバイスに頼ってしまう。同類志向と成長，衰退の関係は未解明だが，先に述べた仮説が考えられるだろう。

心理的要因としての，自己呈示性についても言及したい。自己呈示性とは，自らの存在をよりポジティブに捉えたいという欲求，捉えられるよう取る行動，もしくは，自らの存在を卑下せずに捉える欲求，行動を意味する。例えば平均以上効果の理論によれば，多くの人間や自分は平均よりもマシな人間である，と考えている。被験者に平均以上のスキルを持ったドライバーか，と問うと，多くの人は，イエスと答えるが，統計学的にありえない現象である。また，栄光欲の考えによれば，人は勝者とつながっていたい，関係を持ちたい，という欲求を持つ。つながりがポジティブな自己認識をもたらす。鬼社長と恐れられる人物にも取り巻きがいるのは，たとえ鬼でも社長＝勝者とのつながりが，取り巻きの存在意義を高めるためである。

自己呈示性は，エスカレーション・オブ・コミットメントの原因ともなる。コミットメントとは，経営者がある施策を選択後，ポジティブなリターンをもたらさない施策であることが明らかになっても，固執，邁進することを意味する。原因の１つが，自己呈示性である。当初施策の変更は，選択の失敗，過去の非を認めることになり，自己呈示性を下げる。自己に対する痛みを回避するため，もう少し待てば状況は好転すると信じ更に固執し，外部要因にその原因を求めることで責任回避を図る。一度，経営者が衰退をもたらす選択を行った際には，その経営者が交代しない限りは，コミットメントが働き，更なる環境不適応が発生する可能性がある。

本節では，認知的，社会的，心理的観点に基づいた人間行動や特性の原理原則を説き，その原理原則を応用，拡張することによって，盛者必衰のパターンが説明できるのではないか，という視点から議論を行った。他にも，人間は全体最適よりも自らのローカル最適を優先するという政治的要因や，過去に行った選択により，能力構築パターンや成長機会が規定され，将来の選択に

対する影響が発生するというロックイン，経路依存といった歴史的要因が考えられる。

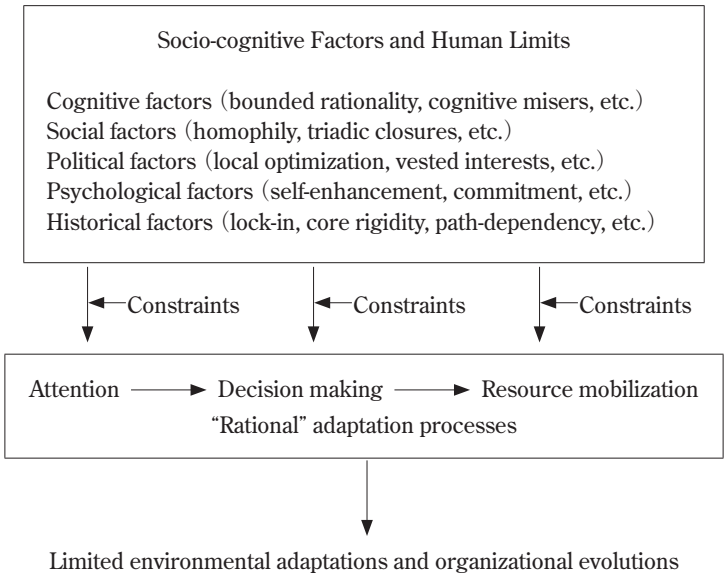
結びにかえて

本稿の議論をまとめたものが，図１である。組織の盛衰，特に盛者必衰が理であることを説明するには，人間の性（さが）とでもいうべき人間が持つ特質や，人間社会のルールにさかのぼることが重要である。これらの要因が，傾注，意思決定，資源移転の３つの合理的適応のプロセスに対して，制約として働き，引き算の原因となることを示すべきである。

今後の研究の方向性として以下の２つを提示したい。第１に，本稿で議論してきた要因は，傾注と意思決定に関係していると言える。傾注ベース論の発展，経営陣の傾注配分問題の指摘は一例である。また，コミットメントの研究に見られる，バイアスと意思決定に関する知見も，蓄積があると言えよう。相対的に未開拓な部分としては，資源移転の議論である。例えば，一度決定したことが，どの程度実行されているのか，計画と実行のギャップに関する知識は深まっていない。計画と実行のギャップを見るには，３か年計画のような企業が発表する中期計画において，２期連続で取り上げられている課題があれば，計画したにも拘らず実行に失敗したため，課題が引き続き取り上げられると考えられる。もちろん，ギャップの解釈は簡単ではない。経営者の実行力不足，組織内の抵抗勢力だけでなく，外部環境の変化の帰結かもしれない。また，そもそも計画していたことを完全に実施することが経営の目標でもなく，置かれた状況に即した課題解決が求められる。しかし，このプロセスに着目して研究を進めるのであれば，１つのアイデアとして，経営課題のキャリーオーバーに焦点を合わすのは一案であろう。

もう１つの方向性は，合理的適応の３プロセスそれぞれに，横断的に影響を及ぼす要因による，組織の盛者必衰の説明と実証である。その１つとして考えられるのが，返報性である。返報性とは，ギブ・アンド・テイクの規範が人間社会には存在しており，ある者が他者から恩恵を得たのであれば，その恩恵を返さなければならない，という人間社会の拘束力の高いルールである。返報性があるからこそ組織は成長し，しかし，返報性によって合理的な環境適応が困難となり，衰退が発生するのかもしれない。例えば，ある先行研究によれば，経営者と証券アナリストの間には貸し借りの関係があり，経営者は有力情報を渡すと，証券アナリストは甘い評価を下す，という傾向がある（Westphal & Clement, 2008）。両者の関係によって，増資が容易になるだけでなく，衰退期には株主のプレッシャーからのバッファーとして機能するのかもしれない。バッファーは，経営者，経営陣の新陳代謝を抑制してしまう可能性がある。また，返報性は，経営陣内の昇進とも関係があることが明らかになっている。社長がある人物を昇進させれば，その人物は恩義を感じ，社長に対するロイヤルティーが高くなる。本来退陣すべき経営者が，長く経営者で居続けられる理由の１つなのかもしれない。以上のように，返報性の視点から，組織の盛衰について考えることが今後の研究課題の１つとなるであろう。

図1　本研究のまとめ



参　考　文　献

Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. 1993. Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38: 51–73.

Audia, P. G., & Brion, S. 2007. Reluctant to change: Self-enhancing responses to diverging performance measures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102 (2): 255–269.

Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. A. 2000. The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43: 837–853.

Barnett, W. P., & Pontikes, E. G. 2008. The Red Queen, success bias, and organizational inertia. *Management Science*, 54 (7): 1237–1251.

Christensen, C. M., & Bower, J. L. 1996. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17 (3): 197–218.

D'Aveni, R. A., & MacMillan, I. C. 1990. Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top. *Administrative Science Quarterly*, 35 (4): 634.

McDonald, M., & Westphal, J. D. 2003. Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly*, 48: 1–32.

Porac, J. F., Wade, J. B., & Pollock, T. G. 1999. Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1): 112.

Westphal, J. D., & Clement, M. B. 2008. Sociopolitical dynamics in relations between top managers and security analysts: Favor rendering, reciprocity, and analyst stock recommendations. *Academy of Management Journal*, 51 (5): 873–897.